

Material Imprimible

Curso de Costos para la toma de decisiones en empresas

Módulo 6

Contenidos:

- Indicadores de rentabilidad
- Margen bruto, margen operativo y margen neto
- EBITDA y el Margen EBITDA
- ROA, ROE y ROI
- ABM y ABC

Indicadores de rentabilidad

Existen muchísimos indicadores que ayudan a tomar a decisiones y poder ver la forma en qué va evolucionando una compañía. Cada tanto aparecen nuevos índices que, en general, son adaptaciones de los ya existentes, y que buscan poder brindar una mejor información a cierto tipo de industrias.

Generalmente, los indicadores se deben analizar en conjunto. Esto se debe a que, si sólo nos centramos en uno, las conclusiones y comparaciones a las que podemos arribar pueden ser erradas.

El punto de equilibrio nos muestra cuánto debería vender una empresa para no ganar ni perder. Y, a su vez, toma en cuenta al margen de contribución, y, por ende, sus ventas y costos junto con su relación con los gastos fijos. En este caso, la mayoría de las ratios de rentabilidad tienen en cuenta la relación de algún concepto con la facturación, o los resultados de la compañía.

Para poner en números cada indicador, y que sean más claros los conceptos, vamos a partir de la situación de la empresa que podemos ver en pantalla y que nos enseña la evolución de sus resultados a lo largo de los últimos tres períodos. Así, estaremos en condiciones de analizar la evolución de cada indicador y ver si podemos tomar alguna conclusión o acción. Analizando, en un simple pantallazo, la información de la situación de esta compañía en base a su Estado de Resultados, ¿qué opinan de esta empresa? ¿Es rentable? ¿Tiene buena contribución marginal? ¿Los gastos están controlados?

Para calcular los indicadores de rentabilidad, el primer índice que vamos a tener en cuenta es el que relaciona el margen de contribución, con los niveles de ventas y se conoce como margen bruto. Éste nos permite realizar las comparaciones entre distintas empresas, e incluso con otros períodos dentro de la misma. Es importante aclarar que, en todos estos cálculos, no hay una generalización de cuál es el porcentaje ideal o esperado de cada indicador. Es que dependerá de la industria, la empresa, el contexto del país y muchas otras variables. Lo cierto, es que ayudan a entender la situación de la empresa y efectuar comparaciones externas e internas, detectando oportunidades de mejora o algún inconveniente en la contribución marginal.

Es un cálculo muy sencillo y relaciona el margen de contribución. Es decir, ventas menos costos de ventas, con los ingresos por ventas. Nos muestra el porcentaje de utilidad variable que nos generan las ventas. Además, nos indica la utilidad que se obtiene por cada peso de venta neto del costo de los productos o servicios vendidos. Cuanto más elevado sea el margen bruto de utilidad, será mejor, pues significa que tiene un alto precio de venta, o un menor costo de lo que produce o vende.

En caso, por ejemplo, de que las ventas y el margen de contribución, medido en pesos, fueran creciendo sostenidamente y los costos también, pero en mayor proporción, este indicador nos va a mostrar que no estamos siendo eficientes, o que tenemos algún inconveniente en el precio de venta, en los costos, en el mix, en la producción, o en todos a la vez.

Resulta muy importante realizar, de ser posible, comparaciones de las ratios de nuestra organización con otras empresas, o con la industria en general, dentro del mismo país. De esta manera podremos entender si son razonables los números que genera nuestra compañía.

El siguiente índice que podemos analizar, es el que relaciona el resultado de la operación con las ventas, y es conocido como margen operativo. Es decir que considera únicamente la utilidad o pérdida que puede generar el negocio, sin tener en cuenta, en el análisis, ni los resultados financieros, ni el impuesto a las ganancias. Al igual que las consideraciones mencionadas en la ratio del margen bruto, cuanto más alto sea este índice, será mejor. Sucede porque nos mostrará que la empresa tiene costos bajos, tanto para hacer o revender un producto, como para administrar y gestionar esas ventas, y a la compañía en general. También puede suceder que los precios de venta sean tan altos que permitan absorber de una manera eficiente todos los gastos que genere la actividad de la compañía.

En caso de que los gastos fijos aumentaran en mayor proporción que las ventas, se debería, también, analizar por qué se han incrementado estos gastos de manera tan significativa, y en mayor medida que las ventas.

Otro ratio importante a calcular es el que establece la relación entre el resultado final de la empresa. Es decir, incluyendo todos los rubros del estado de resultados con las ventas, y que recibe el nombre de margen neto.

EBITDA y Margen EBITDA

El indicador EBITDA, por sus siglas en inglés de Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization, se refiere al beneficio antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización.

Este cálculo nos permite aislar, para el análisis y la comparación con otras empresas:

- Los componentes financieros
- El impuesto a las ganancias de cada país
- La depreciación, que tiene que ver con el grado de inversión que posea la compañía. Focalizando entonces, únicamente, en los resultados de las actividades operativas genuinas, para entender la capacidad de generar beneficios de la compañía bajo análisis.

Por lo tanto, es un indicador que nos permite conocer la generación de utilidades, o pérdidas si fuera el caso, de la empresa para que pueda hacer frente al pago de los resultados financieros por intereses, a los impuestos a las ganancias y a la posibilidad de inversión en activos fijos. También son eliminados los resultados financieros positivos que pueda tener la empresa por colocar sus excedentes de disponibilidad. Esto sucede porque tampoco son generados en el giro diario del negocio, ni hacen a la actividad principal de una empresa productiva o de servicios.

Además de realizar el cálculo del EBITDA, medido en términos monetarios, también es utilizado, en los análisis de rentabilidad, el índice conocido como margen EBITDA. Éste relaciona el valor calculado del EBITDA con las ventas de la empresa.

ROE, ROE y ROI

Medir la rentabilidad de una empresa, también consiste en relacionar los resultados obtenidos, en un período de tiempo determinado, con los activos, con el patrimonio

neto, o la inversión requerida para generarlos. Esto se debe a que, por ejemplo, una empresa podría tener excelentes indicadores relacionados con las ventas, pero poseer un activo o un patrimonio muy significativo, que no guarde ninguna relación con los resultados esperados y obtenidos por la organización. Por otro lado, puede suceder que la empresa no haya tenido grandes utilidades, ni sus indicadores de rentabilidad basados, únicamente, en los resultados sean muy atractivos, pero su inversión haya sido mínima y, por lo tanto, esa organización puede resultar muy interesante.

Además, los inversores y los dueños de la empresa quieren saber cuáles son los rendimientos del dinero que han invertido en un negocio. Entonces aparecen el ROA, el ROE y el ROI.

El ROA se define como Return on Assets, y es la rentabilidad calculada sobre los activos invertidos por la compañía. Es decir que relaciona los beneficios generados por la empresa, con los recursos destinados para conseguirlos, pero sin considerar la forma que fueron financiados estos recursos.

Por otro lado, el ROE es el Return on Equity, y es aquel que determina la capacidad que una empresa tiene de generar valor para sus accionistas, ya que relaciona la rentabilidad de la empresa con los fondos propios de la misma. El ROE debería ser mayor al ROA, ya que no contempla las deudas de la empresa que sirven para financiar parte de los activos.

Finalmente, el otro indicador es conocido como ROI, que es Return on Investment, por su nombre en inglés, mostrándonos el rendimiento que genera una operación sobre lo realmente invertido por los dueños o accionistas.

El ROA relaciona la utilidad neta de la empresa con los activos totales, por lo que nos va a mostrar cuán rentable es una empresa, considerando los activos invertidos, pero sin tomar en consideración quiénes son las partes que lo financian. Es decir, si la empresa se financia con terceros o con fondos propios. Entonces, podemos decir que mide la eficiencia de la administración de la empresa para generar utilidades, considerando los activos promedio utilizados para obtenerlos. Cuanto más grande sea el ROA, más eficiente y rentable será la empresa. En general, se utilizan los activos promedio entre el

saldo inicial y el final, para evitar cambios en los activos producidos en un momento de corte específico.

Algunas empresas utilizan la utilidad operativa. Es decir, sin considerar ni resultados financieros, ni impuesto a las ganancias, y la relacionan con los activos operativos. Por lo tanto, eliminan los activos que no hacen a la operación de la empresa, como puede ser un inmueble no utilizado en el proceso, y mantenido como inversión por la organización.

Otro calculo relacionado con los activos es la llamada rotación de los activos. Tiene en consideración el volumen de venta obtenido, con respecto a la inversión realizada en activos. Mide, básicamente, qué tan productivos son los activos en la generación de ventas, y cuántos pesos de venta genera cada peso invertido en activos. En este caso, resulta fundamental poder separar los activos directamente relacionados con las ventas, para no distorsionar el indicador.

Luego, hay que considerar el rendimiento que generaron los fondos propios. Es decir, obtener el ROE mediante la relación de la utilidad de la compañía con el patrimonio neto. Esto nos muestra los beneficios que obtienen los inversores por el uso de los fondos propios de la empresa. Mide la eficiencia en la generación de utilidades, considerando los fondos propios. Es decir, la parte que le correspondería a los accionistas o dueños de la empresa. Al igual que el ROA, cuanto más alto sea este porcentaje, mostrará una empresa más atractiva.

Su cálculo surge de la relación de la utilidad neta de la compañía sobre el patrimonio neto promedio.

Lo mencionado con relación al ROE nos deriva al concepto de palanca financiera o leverage financiero. Se trata de un indicador que nos permite entender hasta dónde la empresa utiliza pasivos para comprar e invertir en activos. Si la empresa utiliza financiamiento externo, la palanca financiera será mayor. Se busca, entonces, obtener una rentabilidad mayor al costo que pueda tener el haberse endeudado, aunque los riesgos son muy elevados si la operación no resulta rentable.

Los dueños de una empresa, generalmente, prefieren un alto apalancamiento, para así aumentar los activos de la compañía sin tener que realizar aportes ni retirar utilidades. Pero no se deben minimizar los riesgos que puede conllevar esta alternativa.

El cálculo surge de la relación entre los promedios de los activos totales y los del patrimonio neto.

Por último, el ROI es un indicador que nos va a mostrar el rendimiento que genera una operación sobre lo realmente invertido. Esto resulta muy importante para evaluar negocios que pueden generar la misma utilidad, pero que requieren diferentes inversiones. O, dicho de otra forma, si comparamos dos empresas, podemos decir que hay mucha diferencia si una necesita muchísimo capital invertido inmovilizado, y genera los mismos beneficios que otra que apenas requiere una mínima inversión inicial. Tomando en consideración esto, el ROI nos proporciona información relacionada a la utilidad que se genera por cada peso invertido. Su cálculo es considerando esos dos datos, es decir, utilidad final sobre inversión, que es lo que realmente tuvieron que aportar los accionistas o dueños.

Muchos analistas, gerentes e inversores hacen, tanto como para el ROA, el ROE como para el ROI, una apertura mayor. Es decir, combinan indicadores para lograr un mayor análisis de las circunstancias que llevan a la situación que presenta cada empresa al momento de los datos que se consideran.

ABM y ABC

La gestión basada en actividades, también conocida como ABM, por su denominación en inglés de Activity-based management, utiliza, básicamente, la información que proporciona el costeo basado en actividades o ABC, que significa Activity-based costing. Entonces, ambas técnicas están ligadas. Utilizando las dos, podemos mejorar los procesos y el beneficio que van a percibir los clientes, ya que ambos métodos se focalizan en la gestión de las actividades dentro la empresa. El ABC es el origen de la información, y el ABM la implementación de las mejoras.

El ABC es un método que surge para corregir los problemas con los que cuentan los sistemas de costos, y que se refiere a la distribución correcta de los costos o gastos indirectos. Los costos indirectos de fabricación siguen, en general, algún método o tasa de atribución bastante subjetivo, y no muy equitativo entre las distintas líneas de productos que puede tener una compañía.

El ABC busca asignar costos y recursos a las actividades, para luego atribuirlos a los productos, tomando en cuenta el consumo de cada actividad que realiza cada producto. Estos análisis de las actividades, que son identificadas de forma precisa y detallada, ayudan a las empresas a ser más eficientes y focalizar en las tareas que tienen mayor valor que otras. Y, también, a distribuir de una forma más equitativa, y menos arbitraria, los costos de estas actividades. Por lo tanto, guarda cierta similitud con los procesos del sistema de costos por procesos, pero focalizado en un mayor detalle de las actividades y en la generación de costos que éstas puedan tener, y que pueden no corresponder de forma tan precisa a la producción.

El costo se genera porque hay una actividad que lo requiere y el producto existe porque hay actividades atrás que lo realizan. Entonces, el ABC asigna costos a las actividades, considerando cómo cada una de ellas utilizan los recursos. Para asignar estos costos a las actividades se utilizan criterios denominados drivers, o generadores de costos, que explican la relación de causa y efecto entre estos elementos.

Los drivers son los inductores de costos. Su ocurrencia da lugar a un costo. Son factores o criterios que la empresa elige y va a utilizar para asignar correctamente los costos o gastos a cada actividad o producto. Dependerán de qué actividad o qué tipo de costo se esté evaluando. Pero, a modo de ejemplo, algunos de ellos pueden ser metros cuadrados utilizados, energía consumida, cantidad de recepciones o envíos de productos, horas hombre, horas máquina, horas de preparación utilizados, cantidad de facturas recibidas o emitidas, cantidad de cajas utilizadas, entre muchísimas otras.

Sin embargo, incluir muchas actividades con muchísimos detalles, hace que este ABC se vuelva imposible de gestionar. Es que serán requeridos mayor cantidad de grupos comunes de costos, y más recursos humanos o informáticos para calcular los costos de

cada uno de ellos. Y, si el costo requerido para obtener esta información es mucho mayor al beneficio que podemos obtener en contar con la misma, no tiene sentido realizarlo. No debemos olvidar la relación costo-beneficio en cuanto a la forma que vamos a implementar este método.

Pero, por otro lado, un ABC con pocas actividades hará que no podamos encontrar, de manera clara, las cosas para mejorar, ni asignar de forma correcta los costos a las actividades y, por lo tanto, imputarlos posteriormente de forma correcta a los productos. Hay que tener en cuenta que deben ser eliminadas las tareas que no generan valor o que no ayuden a lograr mayor eficiencia, calidad, eficacia y costos más bajos. Además, este indicador busca distribuir los costos dentro de la empresa de la manera más equitativa y menos arbitraria posible. Entonces, podemos determinar cuáles son los costos de cada una de las actividades y qué valor agregan, cuantificando cada tarea, sean éstas productivas, administrativas, comerciales o de mantenimiento.

Los objetivos fundamentales de este método son:

- Calcular los costos de una forma más precisa. La idea es que puedan ser identificados y controlados en relación con cada actividad, sean directos o indirectos. Y así, mejorar los criterios de asignación, para hacerlos más equitativos y no depender de la subjetividad. Además, permite evaluar la existencia de subsidios entre productos. Esto es, básicamente, que un producto altamente rentable, compense a otro no rentable en la absorción de los gastos indirectos, ya que, si se analizan dentro de un monto global, la empresa podría no estar en condiciones de detectarlos.
- Buscar una optimización de los procesos y actividades, lo que conlleva una mejor utilización de los recursos.
- Mejorar los objetivos de satisfacción, y eliminar el desperdicio y las ineficiencias en las actividades, tanto operativas como administrativas.
- Brindar herramientas y datos clave, para lograr una mejor planificación para obtener mayores puntos de control, reducciones de costos y una toma de decisiones estratégica con menor incertidumbre.

- Medir la rentabilidad de los productos y la satisfacción de los clientes, en base a la obtención de toda la información necesaria para llevar adelante la empresa.

Entonces, el uso del ABC sirve para mejorar la administración de los costos, incrementando la atribución de costos directos y reduciendo los costos que permanecerán como indirectos. Busca, así, obtener una mayor rentabilidad, mediante el análisis de cómo es realizado el trabajo y obteniendo significativas mejoras, sin afectar la calidad de los productos o de las prestaciones. Como ya dijimos, se busca eliminar aquellos costos o actividades que no agregan valor.

Las empresas más interesadas en implementar este sistema de ABC tienen gastos de estructura, de soporte, e indirectos significativamente altos. Son, muchas veces, de mayor magnitud que los costos directos, lo que hace que los análisis de rentabilidad de los productos se vean altamente distorsionados, y no permitan conocer cuánto realmente contribuye cada línea de productos a las utilidades de la empresa. O, incluso, si algún producto subsidia a otro.

En este método podemos encontrar los siguientes pasos: como primer punto, debemos identificar los productos que comercializa la empresa y sobre los que podemos, posteriormente, aplicar la implementación de esta metodología en el reconocimiento de las actividades que conlleva la producción de los bienes. Luego, debemos asignar los costos directos, sean tanto las materias primas como la mano de obra directa, a cada uno de los productos identificados.

Posteriormente, tendremos que analizar a la empresa en su totalidad. De esta manera, podremos determinar cuáles son sus procesos clave, identificando todas las actividades, tanto de producción como las indirectas de soporte. Cada actividad deberá tener un costo asociado, y pueden ser agrupadas en grupos homogéneos para una mejor evaluación.

A continuación, deberemos relacionar cada actividad con los productos y servicios a los que contribuye. En este proceso estaremos en condiciones de poder identificar tareas que resulten innecesarias, o que no agreguen valor, y deberán ser eliminadas.

Esta identificación de actividades, con sus costos asociados, va a generar que, al momento de asignar las actividades a los productos, podamos atribuir mayor cantidad de costos como directos, y reducir los llamados costos indirectos, tanto de fabricación como de comercialización o administrativos.

Los costos de cada actividad se acumulan para determinar el costo total. El foco está en los costos de cada actividad, buscando asignar, luego, cada actividad a los distintos productos, en base a distintos inductores de costos como base de asignación. Entonces, seleccionamos las actividades y las bases, o drivers, para asignar los costos indirectos a los productos o servicios.

Este método, entonces, nos ayuda a analizar la empresa en su totalidad y a eliminar tareas innecesarias. A su vez, va a permitir asignar las actividades con sus costos a los productos, reduciendo los gastos y costos que no podían ser atribuidos a los artículos producidos de otra forma. Y, también, nos va a mostrar la real contribución que tiene cada línea de negocios, o cada producto o servicio.

Luego, el ABM consiste en una planificación, análisis, mejora y control de las actividades, para poder cumplir con las expectativas y percepción de valor, por parte de los clientes. Se busca administrar mejor los costos, y obtener una producción más eficiente y de mayor calidad. Esta metodología apunta a obtener un mayor valor que pueda ser percibido por consumidores y clientes. Es por esto, que ellos son la prioridad para esta técnica.

Está estrechamente relacionado con el ABC. Esto sucede porque utiliza la información proveniente de él, para tomar decisiones que puedan ayudar a mejorar la rentabilidad. Pero siempre, el foco está puesto en la satisfacción y percepción de valor que tienen los clientes. Esta técnica persigue, entonces, un mejor posicionamiento de la empresa y el desarrollo de su capacidad estratégica. Y, además, busca un mejor aprovechamiento de los limitados recursos que posee la compañía. Por lo tanto, el ABM no funciona sin un drástico cambio cultural en la organización.

Al igual que el ABC, se va a centrar en aquellas actividades que proporcionan mayor utilidad o calidad a los productos o servicios de la empresa, aumentando el valor

percibido por los clientes. Así, se buscará reducir costos, mejorar el servicio a los clientes y su satisfacción, incrementar la rentabilidad y efectuar una mejora en los procedimientos y procesos.

También, se focalizará en un plan de mejoras para las actividades, centralizándose en reducir los tiempos, el esfuerzo económico y la utilización de recursos necesarios para desarrollar las actividades. Por otra parte, al igual que el ABC, buscará eliminar las actividades que no agregan valor al proceso, por ser innecesarias, repetitivas o burocráticas. O aquellas que incurren en costos que no logran aumentar el grado de satisfacción por parte de los clientes.

De todo esto se desprende que, serán reasignados los escasos recursos disponibles de la empresa, en las actividades más relevantes y que generan mayor valor. Buscando, además, mejorar la eficiencia, rediseñando los procesos y los procedimientos operativos, y reduciendo costos y gastos.